

## LAS EXPECTATIVAS DE LOS ACCIONISTAS, ¿QUÉ ES LO QUE TODO DIRECTOR DE AUDITORÍA DEBE SABER?

Los ejecutivos, consejos de administración y comités de auditoría frecuentemente reciben consejos útiles sobre qué esperar, qué proveer y cómo trabajar efectivamente con los auditores internos. Sin embargo, una guía en el otro sentido — desde la alta gerencia a los Directores de Auditoría — no siempre ha sido muy abundante. Por lo menos no hasta ahora, con el lanzamiento del reporte del Cuerpo Común de Conocimientos de la Fundación de Auditoría Interna (CBOK por sus siglas en inglés), se tiene el consejo de los accionistas para el Director de Auditoría.

El estudio del CBOK preguntó a un gran grupo de ejecutivos globales y miembros de consejos de administración que trabajan cercanamente con los auditores internos, cómo pueden los Directores de Auditoría mejorar la gestión de su cargo, liderando equipos de auditoría interna de alto desempeño, contribuyendo positivamente en sus empresas. Estos consejos refuerzan las actividades que probablemente ya están en el quehacer diario de todo Director de Auditoría consciente y que aspira en ser un asesor de confianza:

- Conocer el negocio.
- Ser un líder.
- Conocer y administrar las prioridades y demandas.
- Inspirar comportamiento ético.

Estas instrucciones no son solo una “buena” sugerencia. Todo lo contrario, muchos de los encuestados dejaron en claro que, en su opinión, la gestión de un Director de Auditoría puede construir o quebrar una organización. Con el éxito de la organización en juego, todo Director de Auditoría debe tomar estas palabras al pie de la letra.



### Conocer el Negocio

Conseguir esta destreza depende de la capacidad del Director de Auditoría, y de su departamento de auditoría interna, de verse como parte integral del negocio de la organización. Deben desarrollar un conocimiento agudo de la estrategia del negocio, su industria, riesgos clave, operaciones y cultura. Esto empieza frecuentemente, como en la mayoría de negocios, con el entendimiento de qué impulsa y motiva a la gerencia ejecutiva y el consejo de administración. ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Qué presiones y metas forman sus pensamientos? El Director de Auditoría astuto y su departamento pondrá esos temas motivacionales como su más alta prioridad y determinará cómo puede suplir esas necesidades, aliviar las presiones y cumplir las metas.

## Sobre el IIA

El Instituto de Auditores Internos Inc. (IIA) es una asociación global de profesionales con más de 190.000 miembros en 170 países. El IIA actúa como el principal defensor de la profesión de auditoría interna, emisor de normas internacionales y primordial investigador y educador.

## El IIA

1035 Greenwood Blvd. Suite 401  
Lake Mary, FL 32746 USA.

## Suscripciones a Disposición

Visite [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) para solicitar su suscripción gratuita.

## Comentarios de los Lectores

Envíe sus preguntas/comentarios a [toner@theiia.org](mailto:toner@theiia.org).

## Consejo Asesor de Contenido

Con décadas de experiencia en la alta dirección y consejo de administración, los siguientes apreciados profesionales proporcionan orientación sobre el contenido de esta publicación:

Martin M. Coyne II  
Michele J. Hooper  
Kenton J. Sicchitano

Tan importante es esta mentalidad de estar integrado con el negocio que los accionistas encuestados del CBOOK identificaron la visión para los negocios, como la competencia más necesaria para un Director de Auditoría. Un encuestado de Australia llamó a la visión para los negocios como el rasgo que permite a los Directores de Auditoría presentar perspectivas prácticas, en lugar de teóricas.

Visión para los negocios es un término amplio que cubre varias destrezas, pero comúnmente conlleva un entendimiento de qué impulsa el éxito organizacional y sus riesgos clave asociados. Tratar con los riesgos es frecuentemente considerada la zona de confort del auditor interno, un punto de vista que hace eco en cerca de dos tercios de los accionistas encuestados para el reporte del CBOOK. No solo eso, estos accionistas también sugirieron que auditoría interna podría hacer aún más — jugando un rol más activo, valorando y evaluando los riesgos estratégicos.

La visión para los negocios podrá ser muy deseada, pero no es fácil de adquirir; no se la puede obtener completando una clase o dos. Requiere que el Director de Auditoría, con el apoyo de la alta gerencia y consejo de administración, adquiera la mayor cantidad de experiencia posible (la experiencia en la gerencia de los negocios es particularmente valiosa), observe y aprenda de todos aquellos que administran o manejan la organización. Aprender de los errores es un medio de aprendizaje crítico para tener una buena visión para los negocios.



## Ser un líder

Al igual que la visión para los negocios, el liderazgo es un término que encierra varios atributos personales, y en la encuesta del CBOOK los accionistas dijeron que esperan que los Directores de Auditoría puedan demostrar un amplio y representativo número de esos atributos.

Los Directores de Auditoría deben tener una visión firme de la función de la auditoría interna, constantemente viendo hacia adelante, tomando una perspectiva estratégica en todos los asuntos y las dificultades, y enfrentándolos con audacia y coraje. Ellos deben usar su buen juicio basado en un pensamiento crítico, análisis rápido y adaptabilidad. Ellos también necesitan demostrar equilibrio — entre las dificultades diarias y oportunidades futuras, entre el conocimiento general y especializado, entre competencias tecnológicas y el toque humano.

La innovación es también un rasgo recomendado para los Directores de Auditoría, considerándose como un agente para el cambio. Los Directores de Auditoría deberían buscar maneras para ser creativos y considerar información y temas desde un punto de vista no conformista. Sabiendo que tan altas son las expectativas de los accionistas, no podemos quedarnos con respuestas como “es como siempre lo veníamos haciendo”. Problemas actuales requieren soluciones actuales.

Adicionalmente, los líderes por definición necesitan seguidores, los Directores de Auditoría deben adaptarse a construir relaciones, no solo con el personal de auditoría, sino también con otros empleados, ejecutivos senior, comités de auditoría, clientes y otros accionistas. Esto requiere de una habilidad para dar espacio a la discusión, y a la disponibilidad de escuchar otros puntos de vista. Teniendo en mente que construir relaciones es algo que va en dos direcciones.

## Conocer y Administrar Prioridades y Demandas

Cada organización enfrenta su propia colección de prioridades y demandas, las que pocas veces están en perfecta armonía. La auditoría interna tiende, por naturaleza, a estar en la parte más densa de esas disparidades. Como líderes de la auditoría interna, los Directores de Auditoría tienen la doble tarea de sopesar las prioridades y determinar cómo asegurar que todos entendieron las decisiones que se tomaron.

Los encuestados para el reporte del CBOK fueron enfáticos al afirmar que la evaluación de los Directores de Auditoría sobre prioridades conflictivas debe ser dentro del contexto del panorama total: ¿Qué es más importante para el negocio, y cuáles son sus riesgos? Este enfoque inquebrantable es de gran importancia para que los Directores de Auditoría puedan establecer una función de auditoría interna que sea transparente, objetiva y libre de cualquier agenda política.

Aun así, no todos estarán de acuerdo con las decisiones tomadas. Muchos accionistas que participaron en la encuesta reconocieron la posición tan difícil en la que se encuentran los Directores de Auditoría, y los animaron a tomar una postura audaz, siendo directos y usando un tono profesional con todos los accionistas.

Otras destrezas interpersonales también se ponen en juego en situaciones difíciles. Los esfuerzos previos para desarrollar relaciones abiertas y respetuosas con empleados en todos los niveles de la organización, facilitará las conversaciones correctas con la gente correcta. Una vez que estas conversaciones empiecen, los Directores de Auditoría deberán comunicarse frecuente y francamente, proveer recomendaciones con hechos y razonamientos, usar el lenguaje del negocio y buscar consensos.

Los Directores de Auditoría también deberán estar preparados para comunicarse de la misma forma franca y frecuente con el comité de auditoría y el consejo de administración, los cuales deberían ser receptivos de esta información. Esta comunicación no solo es importante para mantener de manera integral una función de auditoría independiente, los accionistas en la entrevista de CBOK identificaron estas interacciones como críticas para apoyar los esfuerzos de los Directores de Auditoría de direccionar demandas

## Haciendo un Inventario de Destrezas

Los accionistas deberían estar controlando si el portafolio de atributos de los Directores de Auditoría está actualizado y es relevante; y si es que el departamento de auditoría está funcionando óptimamente.

- ¿Está el Director de Auditoría familiarizado íntimamente con los elementos que son esenciales para el éxito de la organización, tal y como la industria, sus estrategias, el negocio central y los riesgos relacionados con esas estrategias y negocios?
- ¿Tiene el Director de Auditoría las destrezas requeridas para contribuir con el éxito de la organización?
- ¿Sabe el Director de Auditoría qué es lo que los accionistas esperan, y los accionistas comunican adecuadamente esas expectativas?
- ¿Está el Director de Auditoría hablando a los accionistas en un lenguaje que tiene significado para ellos?
- ¿Cómo caracterizan la relación entre el Director de Auditoría y los accionistas?
- ¿Tiene el Director de Auditoría el conocimiento profesional y técnico requerido para su rol?
- ¿Acaso la cultura de la función de auditoría interna modela la cultura deseada para toda la organización?
- ¿Los accionistas han discutido su percepción de la función de la auditoría interna? ¿Es visto como un policía o como un valioso contribuidor al mejoramiento de la organización y su cultura?

*Fuente: Adaptado del Consejo de los Accionistas al Director de Auditoría, Fundación de Auditoría Interna.*

competentes. Los miembros del consejo de administración encuestados fueron tan lejos como para caracterizar la presencia regular de los Directores de Auditoría en las reuniones del consejo de administración y su reporte a un comité del consejo de administración como indispensables para lograr el éxito en el manejo del justo equilibrio entre demandas y prioridades.

## Inspirar Comportamiento Ético

El comportamiento ético dentro de una empresa es descrito frecuentemente como el fijado desde el tono más alto. Los Directores de Auditoría están dentro de ese “alto” y se espera que sean modelos de comportamiento ético. Una manera en que se puede lograr es manteniendo la independencia y la objetividad. Los Directores de Auditoría deben asegurarse que la posición de la auditoría interna en la estructura orgánica de la empresa apoye — por lo menos, sin impacto negativo — su habilidad para mantenerse independiente y objetivo. Solo entonces, la auditoría interna podrá brindar aseguramiento y recomendaciones que provean todo el valor esperado.

Evaluar la cultura organizacional es un enfoque creciente para la auditoría interna. En la encuesta de CBOK, los accionistas aprecian estas actividades pero señalan que esta evaluación por parte de la auditoría interna puede deteriorar la construcción de la misma cultura que se está evaluando. Específicamente, los accionistas mencionaron que una mentalidad de “¡te agarré!” y de buscar culpables son formas en que la auditoría interna puede afectar negativamente la cultura.

Por otro lado, los auditores internos pueden añadir valor de la forma más singular, actuando como educadores para la empresa. Aproximadamente 90 por ciento de los encuestados sugirieron que la auditoría interna puede mejorar la cultura corporativa en general, educando a la gerencia y entrenando a la organización.

Se espera que los Directores de Auditoría adquieran, nutran, mantengan y cumplan una gran cantidad de destrezas. El mejoramiento no podrá ser autodefinido por completo, aun así, los accionistas deberían esperar que los Directores de Auditoría no pierdan ninguna oportunidad de realizar preguntas clave, tales como aquellas publicadas en la encuesta CBOK: “¿Qué necesita de la auditoría interna? y ¿Cómo puedo hacer que eso suceda?” Encontrar y aplicar las respuestas podrá llevarlo a una relación de confianza.



### Encuesta Rápida

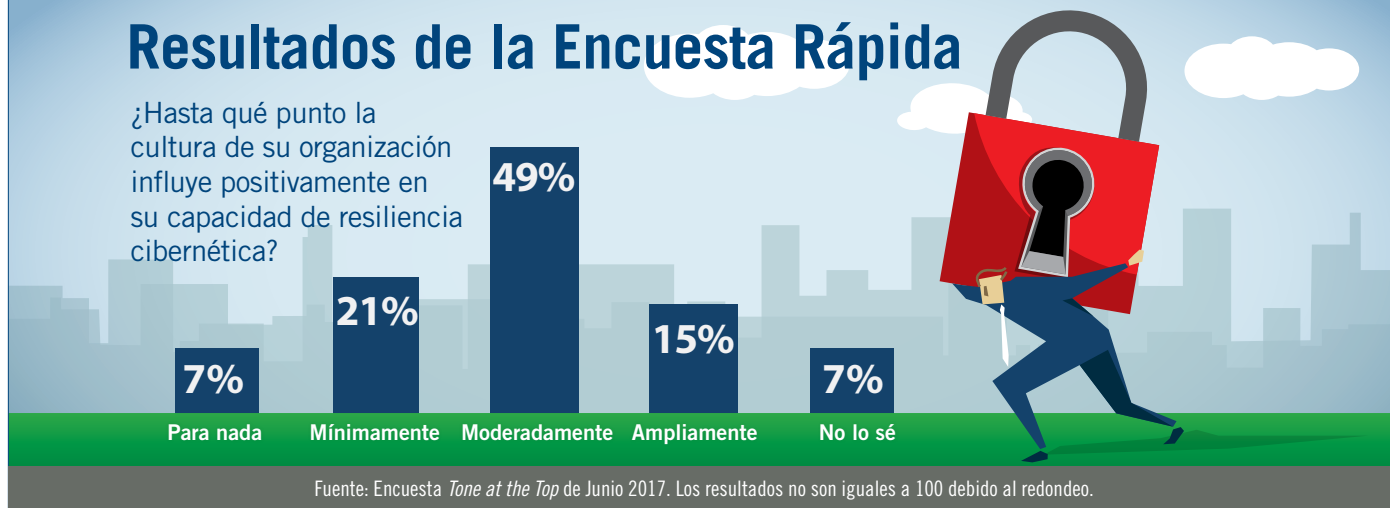
¿Qué tan bien equipado está el departamento de auditoría interna, para su funcionamiento óptimo?

- Completamente equipado
- Bien equipado
- Moderadamente equipado
- Mínimamente equipado
- Para nada equipado

Visite [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) para responder la pregunta y ver cómo otros están respondiendo.

## Resultados de la Encuesta Rápida

¿Hasta qué punto la cultura de su organización influye positivamente en su capacidad de resiliencia cibernética?



Fuente: Encuesta *Tone at the Top* de Junio 2017. Los resultados no son iguales a 100 debido al redondeo.